

## Программа учебной дисциплины **Управленческий учет**

Утверждена  
Экспертно-методический совет  
ИППС НИУ ВШЭ

### **1. ЦЕЛЬ, РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И ПРЕРЕКВИЗИТЫ**

Целями дисциплины **Управленческий учет** являются формирование системы знаний в области управленческого учета и приобретение компетенций, позволяющих успешно работать в аналитических, финансово-экономических, управленческих службах компаний различных сфер бизнеса.

В результате освоения дисциплины студент должен:

*знать:*

- Основные понятия, принципы и инструменты современного управленческого учета.
- Источники и требования к управленческой информации.
- Современные подходы к классификации затрат и систем калькулирования себестоимости продукции и услуг.
- Особенности развития систем управленческого учета, бюджетирования и подходов к калькулированию себестоимости продукции.
- Критерии оценки эффективности управленческих решений.

*уметь:*

- Анализировать учетную информацию для принятия управленческих решений.
- Использовать различные подходы к калькулированию себестоимости при оценке эффективности управленческих решений и расчете финансовых результатов.
- Анализировать уровень маржинальной прибыли и выявлять факторы, влияющие на его величину.
- Применять анализ точки безубыточности для принятия управленческих решений в краткосрочном периоде в области ценообразования, оптимального объема продаж и сокращения затрат.
- Использовать систему бюджетирования для планирования и анализа финансово-хозяйственной деятельности компании.
- Анализировать исполнение бюджетов с выявлением факторов, влияющие на отклонения между планируемыми и фактическими показателями, с применением системы «стандарт-кост».

*иметь навыки:*

- Анализа конкретных ситуаций, связанных с организацией управленческого учета в компании, определение места управленческого учета в организационной структуре компании, выявления имеющихся проблем, формулировки рекомендаций.

Настоящая дисциплина относится к базовой профильной части профессионального цикла дисциплин объединенного учебного плана образовательной программы подготовки бакалавра.

Изучение данной дисциплины базируется на следующих дисциплинах: Микроэкономика, Менеджмент, Бухгалтерский учет и отчетность.

Для освоения учебной дисциплины, студенты должны владеть следующими знаниями и компетенциями: знать основы бухгалтерского учета, принципы формирования финансовой отчетности, подходы к формированию организационной структуры коммерческой организации.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин: Финансовый анализ, Операционные решения: финансово-экономические модели, Инвестиционный анализ, Бизнес-планирование.

## **2. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Тема 1. Основы построения системы управленческого учета в коммерческой организации.**

Виды учетов на предприятии. Место управленческого учета в учетных системах компании. Основные цели и задачи управленческого учета. Требования к информации для управленческого учета. Компания как объект управленческого учета. Цикл управления компанией и виды управленческой информации.

### **Тема 2. Классификации затрат в зависимости от управленческих решений.**

Понятие затрат и расходов. Классификация затрат в зависимости от изменения объемов производства: переменные, постоянные, смешанные. Поведение затрат в пределах релевантного уровня. Понятие и показатели производственной мощности. Зависимость затрат от бизнес-процессов коммерческой компании. Взаимосвязь и сфера применения различных классификаций затрат.

### **Тема 3. Методы калькулирования себестоимости продукции. CVP-анализ.**

Калькуляция полной себестоимости. Методы распределения косвенных затрат: традиционный метод и ABC-метод. Учет затрат обслуживающих центров в калькуляции себестоимости продукции. Проблемы избыточного и недостаточного поглощения затрат при использовании калькуляции затрат по полной себестоимости.

Калькуляция по переменным и предельным затратам. Метод «Direct costing». Анализ соотношения «затраты – объем - прибыль» (CVP – анализ). Точка безубыточности: при планировании объема производства, прибыли, цены на продукцию.

Позаказный и попроцессный методы калькуляции себестоимости продукции.

### **Тема 4. Бюджетирование как элемент управления коммерческой организацией.**

Цели и задачи бюджетирования в организации управления коммерческой организацией. Основные требования к созданию эффективной системы бюджетирования. Центры ответственности и бюджетирование. Горизонт планирования и детализация бюджетов. Этапы постановки системы бюджетирования в компании. Основные подходы к процессу бюджетирования. Этапы формирования годовых бюджетов компании.

### **Тема 5. Технология построения системы бюджетов.**

Виды бюджетов. Взаимосвязь бюджетов с бизнес-процессами коммерческой организации. Построение системы операционных бюджетов по основным, вспомогательным и организационным процессам. Бюджеты центров произвольных затрат. Технология построения взаимосвязанных финансовых бюджетов компании (бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс).

Бюджетирование «с нуля» и на приростной основе. Бюджетирование по видам бизнеса. Система скользящих бюджетов. Безбюджетная модель планирования.

### **Тема 6. Методы контроля исполнения бюджетов компании.**

Бюджетный контроль как элемент управления коммерческой организацией: назначение и принципы формирования. Классификация факторов, влияющих на отклонения факта от плана. Гибкий план как элемент бюджетного контроля. Применение системы «стандарт-кост» в бюджетном контроле.

Виды отклонений. Проведение расчетов по анализу отклонений для различных бюджетов. Подготовка аналитических заключений по корректировкам целей и планов компании. Бюджетирование и система мотивации.

### 3. ОЦЕНИВАНИЕ

Тип контроля	Параметры
Текущий	Тестирование по темам учебной дисциплины
Итоговый	Письменный экзамен 180 минут. Количество дней оценки результатов – 5 дней.

Результирующая оценка по дисциплине равна сумме оценок по текущему контролю и оценки за итоговый контроль:

- тестирование по темам учебной дисциплины (30 баллов)
- письменный экзамен (70 баллов)

Шкала оценивания результатов итогового контроля:

Кол-во полученных баллов	Оценка по 10-балльной шкале	Оценка по 5-балльной шкале
96-100	10	отлично
90-95	9	
80-89	8	
70-79	7	хорошо
60-69	6	
50-59	5	удовлетворительно
40-49	4	
20-39	3	неудовлетворительно
10-19	2	
1-9	1	

Способ округления оценки итогового контроля – арифметический.

В случае отсутствия по неуважительной причине на итоговом экзамене слушатель должен сдать его согласно графика ликвидации академической задолженности.

### 4. ПРИМЕРЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

#### Вопросы для оценки качества освоения дисциплины

1. Когда объектом калькулирования является отдел рекламы, как будет классифицироваться заработная плата руководителя этим отделом?
2. Приведите примеры косвенных производственных затрат.
3. Приведите примеры прямых производственных затрат.
4. Как определяется полная себестоимость?
5. Какие затраты включаются в производственную себестоимость при методе полных затрат (финансовый учет) и не включатся при системе «директ-костинг»?
6. Как изменится прибыль от реализации продукции при переходе от метода полных затрат к системе «директ-костинг»?
7. В каких ситуациях лучше не использовать систему «директ-костинг»?
8. В чем заключается преимущество системы «директ-костинг»?

9. Какие допущения ограничивают применение CVR анализа?
10. Как используется CVR анализ при планировании цены продажи?
11. Какие существуют методы распределения затрат вспомогательных подразделений?
12. В чем заключается сущность пошагового распределения затрат вспомогательного производства?
13. Как рассчитывается коэффициент списания общепроизводственных расходов в позаказном методе калькулирования?
14. В каком случае имеет излишнее списание общепроизводственных расходов?
15. Какие компоненты производственной себестоимости выделяют при попроцессном методе калькулирования себестоимости?
16. Что такое добавленные затраты?
17. Каким образом учитывается незавершенное производство при расчете себестоимости в массовом производстве?
18. В чем заключается преимущества применения системы учета затрат по видам деятельности (ABC метода)?
19. Что такое носители затрат в ABC методе?
20. Какие шаги выделяются при внедрении ABC метода?
21. В чем состоит отличие между понятиями: планирование, программирование, бюджетирование?
22. Назовите основные функции бюджетов?
23. Какие подходы к формированию бюджетов Вы знаете?
24. Какой текущий бюджет является отправной точкой в процессе разработки общего бюджета?
25. Какой текущий бюджет должен быть подготовлен, чтобы оценить количество материалов, которое необходимо закупить?
26. Как применяется принцип начислений при формировании бюджета доходов и расходов?
27. Какая цель разработки бюджета движения денежных средств?
28. Как гибкие бюджеты используются при анализе исполнения бюджетов?
29. Какие нормативы должны быть разработаны для расчета нормативной себестоимости по системе стандарт-кост?
30. Как рассчитывается коэффициент списания переменных общепроизводственных расходов?
31. Как рассчитывается коэффициент списания постоянных общепроизводственных расходов?
32. Как рассчитывается отклонение по цене прямых материалов?
33. Как рассчитывается отклонение по использованию прямых материалов?
34. Как рассчитывается отклонение по ставке оплаты труда?
35. Как рассчитывается отклонение по производительности прямого труда?

### **Примеры вопросов теста**

*1. Чем было обусловлено выделение управленческого учета из единой системы бухгалтерского учета:*

- а) требованиями законодательства по бухгалтерскому учету;
- б) требованиями налоговых органов;
- в) спецификой целей и задач управленческого учета.

*2. Публикация внутренней управленческой отчетности в средствах массовой информации осуществляется:*

- а) ежегодно;
- б) ежеквартально;
- в) в случае банкротства предприятия;

- г) при смене руководителя предприятия;
- д) не осуществляется ни при каких условиях.

3. Потребителями информации управленческого учета являются:

- а) менеджеры предприятия; акционеры предприятия;
- б) налоговая инспекция;
- в) банк на стадии принятия решения о выдаче предприятию кредита.

4. По каждому из следующих утверждений поставьте галочку в соответствующей графе, чтобы указать, верно оно или нет.

	ВЕРНО	НЕВЕРНО
а) Управленческий учет не подлежит регламентации извне; финансовый учет регламентируется со стороны;		
б) Чтобы быть полезной. Информация всегда должна быть точной на 100%;		
в) Оперативная информация должна быть направлена на стратегические цели;		
г) Руководству должна предоставляться вся имеющаяся информация;		
д) Информация управленческого учета является преимущественно количественной;		
е) Вследствие преимущественной ориентации на будущее информация управленческого учета не будут полностью объективной.		

5. Используя следующие данные, определите:

1. производственную себестоимость единицы продукции традиционным способом. Ответ **120**
2. маржинальную прибыль. Ответ **434000**
3. валовую прибыль. Ответ **380000**
4. прибыль до налогообложения, применяя метод «директ-костинг». Ответ **194000**

Объем реализации (3 500 ед.)	\$800 000
Прямые материальные и прямые трудовые затраты	\$400 000
Общепроизводственные расходы (60% - постоянные)	\$200 000
Коммерческие и общехозяйственные расходы (20% - переменные)	\$150 000
Количество произведенной продукции - единиц	5 000
Остатки готовой продукции – единиц	
на начало периода	нет
на конец периода	1 500
Незавершенное производство	нет

### Пример контрольного задания по дисциплине Управленческий учет

Для сохранения рыночной ориентации по большинству из выпускаемых ею продуктов химическая компания нанимает управляющих товарами, которые играют важную роль при принятии решений о производстве и сбыте продукции. По массовому производству одного из химикатов имеется следующая информация:

- Затраты на материалы и прочие переменные затраты - \$30 на 1 кг
- Производственные накладные расходы - \$450 000 в месяц
- Продажная цена - \$50 за 1 кг

В отчете сообщается, что продажи за девятый месяц превышают продажи за восьмой месяц на 14 000 кг. В результате управляющий товаром ожидает прирост прибыли на \$280 000.

Однако, при сравнении финансовых результатов за 8-й и 9-й месяцы выяснилось, что отчетная прибыль по этому товару упала со \$170 000 в 8-м месяце до \$120 000 в 9-м месяце (на \$50 000).

Управляющий товаром был озадачен такой разницей и попросил у вас помощи. После дополнительного исследования вы установили, что в компании действует система покрытия постоянных накладных расходов на основе системы полного распределения затрат, которая исходит из объема производства 30 000 кг в месяц. Любое недостаточное или избыточное возмещение постоянных накладных расходов списывается на прибыль или убыток в том месяце, в котором это происходит.

В 8-м месяце начальный запас составлял 10 000 кг, производство - 34 000 кг, продажи - 22 000 кг. Конечный запас в конце 9-го месяца составил 12 000 кг.

Требуется:

- а) Объясните, как получилось расхождение в \$330 000 между сокращением отчетной прибыли в размере \$50 000 и ожидаемым управляющим приростом в \$280 000.
- б) Дайте рекомендации менеджеру компании по организации управленческого учета, позволяющей избежать подобных расхождений.

## 5. РЕСУРСЫ

### 5.1. Основная литература

1. Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.

### 5.2. Дополнительная литература

1. Николаева О., Шишкова Т. Классический управленческий учет. - М.: Издательство ЛКИ, 2014.
2. Управленческий учет. Под редакцией Шеремета А.Д.. М.: ИД ФБК – ПРЕСС, 2005.

### 5.3. Программное обеспечение

№ п/п	Наименование	Условия доступа
1.	Microsoft Windows 7 Professional RUS Microsoft Windows 10 Microsoft Windows XP	Из внутренней сети университета (договор)
2.	Microsoft Office Professional Plus 2010	Из внутренней сети университета (договор)

### 5.4. Профессиональные базы данных, информационные справочные системы

№ п/п	Наименование	Условия доступа
<b>Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы</b>		
1.	Консультант Плюс	Из внутренней сети университета (договор)
2.	Электронно-библиотечная система Юрайт	URL: <a href="https://biblio-online.ru/">https://biblio-online.ru/</a>
<b>Интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)</b>		
1.	Открытое образование	URL: <a href="https://openedu.ru/">https://openedu.ru/</a>

### **5.5 Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Учебные аудитории для лекционных занятий по дисциплине обеспечивают использование и демонстрацию тематических иллюстраций, соответствующих программе дисциплины в составе:

- мультимедийный проектор с дистанционным управлением.